Working Paper

Vol.4　No.16

商品の質、関係の質 社業を受け継ぐソーシャル・キャピタル(株式会社 守半總本舗 代表取締役社長 湯澤 元一氏)

連作『マネジメント・インタビュー』

森 泰規

株式会社 博報堂 ブランド・イノベーションデザイン局 ディレクター

Japan Marketing Academy

日本マーケティング学会ワーキングペーパー Vol.4 No.16

発行: 2018年07月12日　更新: 2018年07月12日　https://www.j-mac.or.jp/wp/dtl.php?wp_id=67

分類：コラム

商品の質、関係の質　社業を受け継ぐソーシャル・キャピタル

連作『マネジメント・インタビュー』
株式会社 守半總本舗　代表取締役社長
湯澤　元一氏 （本社：〒144-0052 東京都大田区蒲田 5-46-8　北友ビル 1F）

要約 ：
株式会社 守半總本舗　http://morihan.co.jp/company_sys/665
海苔養殖発祥の地、大森の本場乾海苔問屋　守半總本舗を経営する三代目社長の湯澤元一氏は、今後日本国内の人口減少と、世界中のお客様が日本食の真価に目覚めるといったことが同時に進む過程では本物志向・品質重視型の事業に活路があると読む。しかしこのような事業においては「商品の質」はもちろんのこと、お客様や社員との間柄など、すなわち「関係の質」、まさしくコールマン（Coleman 1988）が「ソーシャル・キャピタル」として指摘した概念が重視されることをも湯澤氏は見通していた。

キーワード ： ファミリービジネス　ソーシャル・キャピタル　日本食

日本中で、農水産物のブランド化を目指している人たちに出会う。その活動に触れて感じるのは、生き残るために本心からそうあろうとしている人は、明らかに他の人にはない光を放っていることだ。チラシが整っているとかホームページがよく出来ているとかそういうことではない。もっと感覚的な意味で「本気かどうか」というようなことである。もちろんほどほどにやっていればうまく行く人や、あまり派手に見せないほうがいいという事情がある人がいるので、必ずしも「本気」だからよいとは限らない。ただいずれにせよ、その本気の度合いは、売り場を担当する責任者に会ってみればすぐわかる。

また、東京で仕事をしていると大消費地の首都圏にも農水産物のブランド化に取り組んでいる人がいるということを見落としがちである。そうした企業の人々が独自の工夫により、新しい姿を模索しようとしていることを案外忘れてしまう。北海道や沖縄、九州といった遠隔地にのみそうしたものがあり、東京にはないと思ってしまうならば、我々の側でも感性が退化しているといわざるを得ない。ただそうは思っても、灯台もと暗しとはよく言ったもので、本当に身近であるほど気が付かない。何とか有効な探索チャネルはないものかと長らく課題に感じてはいた。

その意味でこのほど、年一回の食品関連展示会『FOODEX』の会場で、守半總本舗の活動を知り得たのは貴重なきっかけであった。それほどまで人通りが多いとは言えない一角

に営業の牧野さんは、明らかに違った雰囲気で立っていた。その出会いが今回の記事のきっかけとなったわけである。

話を湯澤社長に代わろう。

*

住まい兼本店の家に生まれて

本社社長室は 1 階だけれど少し階段をあがった高い場所にあるが、別に水害を恐れてのことではなく、最初からそうだっただけのことだ。もともと建物としては借家であるし、そういう意味での建築様式ではない。

当社は自分で三代目。もともと祖父母が暖簾分けという形で独立してのち住まい兼商店として開業していたもので、そういう感覚でこれまでも「一家で」お店を見てきた。自分自身が、創業者であるの祖父母と近いところで育ってきたということも今の自分に影響している。とはいえ仕事を始めるにあたり自分自身は一度外の世界で、給料をもらうという勉強をしなければという思いが強かった。

このことには父が他社を経験せず当社に直接入社した、ということも影響している。その父にしても、もともとは貿易商になりたかったところに、大学 4 年生の頃京都の裏千家の先生に、「ご実家がそんなことをされているのならばあなたはやるべきだ」と言われて戻ってきた経緯があった。それで私については、将来守半を継いでもいいが、一度外で仕事をしてみなさいという、そうした方針が、父の側にもあったと今では理解している。

そんなわけで最初に勤めたのは健康食品の関連会社。海苔も自然のものだから、体を健康にするものの一つと思って関係しそうな会社を選んだ。就職先は修行で、いつか家業に戻ることが前提の方もいるそうだ。しかし自分はそういうつもりはなかった。そもそも「何年まで」という線を自分で引いていたら仕事に身が入るはずがない。意図せず転機が訪れたのは 3 年が過ぎたころ。父親が急病に斃れたのだ。10 月に発作で入院し、あれほど強かった父がなぜ、と思うほどだった。当然意識もない。そんな折社業にとってもっとも重要な仕入れは 11 月に迫っている、という段になって、これはいよいよだと、決意したわけだ。

ただそれまでの自分が家業と無縁であったわけでは全くなくて、そもそも小学校の頃から前掛けをしてお店に立つという、いわゆるアルバイトをやっていた。なので「あの時のあのお子さんが社長ですか」、というお客様も当然、いまでもお見えになる。それはともかく、この家業というのは先ほども言ったように住まいと店舗が一緒なものだから、何もなくてもだいたい夜の 10 時くらいまで普通に店を開けていて、ようやく閉めても、シャッターを勢いよく叩く音がして、外から困ったお客様に、どうしても売ってほしいと言われて、母親が跳ね起きて出ていく、というのを子供のころから見ていた。なんでそこまでするんだと思うこともあった。

父親も父親で、地方のお寿司屋さんのご用命ということで、夜 9 時くらいに自ら車で納

日本マーケティング学会ワーキングペーパー **Vol.4 No.16**
https://www.j-mac.or.jp/wp/dtl.php?wp_id=67

品に夜通し運転していく。父親にとってよほどのごひいき、信頼関係のある相手先だったのだろう。そんな折「帰りに美味いものを食わせてやるから一緒に来ないか」と誘われるようなこともよくあった。

こんな風に楽しくもあり、大変でもあり、という家業なのだが、そこにこそやっていく誇りもあった。自分としては文字通り、住まいであり、職場でもあり、というところで見てきたことをそのままに受け取っていた。

焼きに技あり、接客に技あり。

経営するうえで、よくいう「競合企業」という概念が自分にはない。つまり他の会社の海苔や商売をみて、いつか乗り越えていこうと思う相手があるとか、そういうことがあまりない。

仕入れに行けば同じ等級のものは基本的には、買うことができる。そこで腕前が分かれるというか、差が出るのは同じ材料を仕入れても、品質が同じにはならないというところにある。それは仕入れたあとの加工技術に工夫があるかどうかにかかっている。

当社のように、甘く火を入れる、いわゆる「ミディアムレア」の感じで仕上げる焼き加工技術と半乾き状態の海苔への火入れ技術を持ったところはないはずだ。通常 2 時間の火入れで仕上げるところ 8 時間かけてゆっくりと仕上げ、風味・栄養価を海苔の中に閉じ込める。この方法は私たちだけのものである。そしてこの独自技術というか製法を磨き上げるにあたり、どこかを参考にしているということは全くない。平成 18 年に社長に就任したが、社長兼仕入兼営業というような役柄は続いていて、10 年前に入社した牧野（営業担当）と共に社業を立て直してここまで来たという実感があるくらいだ。

こだわりは商品だけでなく売りかたにもある。

そもそも店頭に立つ、とは単に立っていることではない。生きた経営学を学ぶことである。お客様がおいでになったら、たとえ世間話をしていてもその中に隠れたニーズを読み解き、それならばこちらを、と提案できるかどうか、そこに私たちの生きた経営学がある。

このことは祖母が厳しく指導していた。

- 何も買わない方がいらしても、お店にいらしたらお客様、最高の笑顔でお迎えするのは当然として、お話をよく伺うこと。
- そして買ってくださるなら、たとえ 1 回でも感謝の心を表すこと。
- 2 回・3 回と続けてお見えになったらそこに当社の提案を加えていくこと。

そういうことをよく言っていた。確かに当社には、先ほど子供の頃の私を知っているお客様が見えると話したが、そうした長い間のお付き合いになった方が多くおいでになる。

信頼を裏切らない品質であるために

日本マーケティング学会ワーキングペーパー **Vol.4 No.16**
https://www.j-mac.or.jp/wp/dtl.php?wp_id=67

お客様の、特に長らくのお客様の信頼に応えられなかった時の痛手は本当に大きい。

特に 12 月には新海苔をお出しする。その後にすぐ「味が変わった」とか、もっと言うと「美味しくない」というお申し出を頂くこともあり、このときに真価が問われる。

何年か前に、同じ価格帯に使用するべき海苔が不漁で不足してしまい、十分な量が仕入れられなかったことがあった。これはもう仕方がないと、質の高い材料の仕入れを諦めてしまったのだが、それをそのまま高級価格帯の商品でご提供したところ、なじみのお客様はあっという間に大反発だ。

もちろん「今年はこういうわけで」、と事情をお話しして「長いお付き合いだし、仕方がないね」とわかってくださった方もいらっしゃったけれど、基本的には戻ってきて頂くのに、5 年はかかっただろう。

皮肉なものでその翌年は豊漁だった。いいものを仕入れてご提供ができるのに、お客様は戻ってきて頂けない。自信を持ってお出しできるというときに、理解してくださるお客様がいない、ということになったのだ。こういうことは絶対に避けなければならない。

牧野が来てこの種のことを一緒に立て直した。

15 年一周期の顧客の入れ替わり　社会変化の兆しへの対応

直営の店舗という意味では、東急プラザ店とアトレ大森店・グランディオ蒲田東口店、そしてこの本店の 4 拠点となる。祖父母の頃から両親の頃を通じてお客様になって頂いている皆様が多いところ、そうしたお客様の中でも 15 年一周期くらいで代替わりしている印象がある。加えて新しいきっかけでお客様になってくださった方もやはり 15 年くらい前から出てきて、その意味では顧客像が広がってきている。インターネットの活用、FOODEX への出展などを通じて顧客像の広がりはもっと進んでいる。

そうなる過程と同じくして、社会全体の流れだろうか、が変わってきたと言える。たとえば海苔は、軽いから売れる、というところがあった。贈答品として、あいさつ回りに持っていくのによいというのはその頃のよくある話として、当時の物性価値を物語っているといえよう。重くてかさばらないものは助かる、というようなことが需要につながっていたということだ。

ただ徐々にそうした需要は後退していく。他にも選択肢が出て来たのか、そもそもあいさつ回りに持参品というものがなくなってきたのか。いろいろだとは思うのだが明らかにお客様の側が変わってきた。

この業界でいうと、大判 1 袋に 10 枚が 1 帖、というような数え方をする単位があり、これは魚でいうと尾頭付きの、丸ごとの 1 尾というイメージで考えて頂けると分かりやすい。そうしたものが幅広く流通してもいたし、家庭で手巻き寿司をしようという時期、ひなまつり、運動会など大会の前、ゴールデンウィークの前などによく出ていた。しかし、だんだんとこの大判では扱いづらい、という声が出てきた。

このように贈答品としての需要が薄まり、家庭内需要がそうした非日常の消費でも様相

日本マーケティング学会ワーキングペーパー **Vol.4 No.16**
https://www.j-mac.or.jp/wp/dtl.php?wp_id=67

を変え、総じて消費機会自体が減っていく段階で、小型の方が扱いやすい、という方向に向かってきたというわけだ。対して当社は、最初のうちこそ「大判の方が単価的に得ですよ」というような＜提案＞をしていた。しかしながら、最近は現代のニーズに合わせていくことの意義を感じ、やはり5年ほど前から、サイズを小さくカットしたもの ―― 魚でいう切り身 ―― を提供するようになっている。

むしろ上質な本物を出す方が生き残る

先ほど贈答品の需要について話したところ、長い時間をかけて徐々に海苔は贈答品の中での優先順位が下がってしまい、かつ日常使いのものは安いものでいい、ということになったことに触れた。この流れには、仮にその現実を正しく認識することまではしても、それに乗っていくことはしない。

むしろ、大勢の方のいろいろなニーズに幅広く対応していくより、特殊な海苔に拘って＜上物＞を扱っていくほうがよい。もちろん基本姿勢はいろいろなお客様に幅広くということではあるけれど、なるべく一度お客様になってくださった方が、長くお客様でいてくださる、あるいはより何度もご利用頂く、ということにつながる事業をイメージする。すなわち、何より自分たちとしてはいいものを届け、よりよいものを、長く続けてお付き合いしてくださるお客様に向けて提供していくということでいきたい。

これはそうしたい、という意思ではあるけれども、日本国内については（海外はまた少し違うが）冷静に現実を見ても実状に裏打ちされたものだ。この先10－20年先日本は少子化が進み人口も減っていく。だから単価の低い方向で面的な展開を考えるほうへ行くと母数が減る環境ではもたない。

外国人の日本食への理解度・味覚志向がある段階から転換している

本物志向で質を追求するという方針を支えるもう一方の市場認識は、外国人のお客様の動向にある。この方向性でも、「安く出す」というよりは、やはり「いいもの」をということのほうが賢明だ。外国人のお客様は日本の海苔を評価するようになってきた。この後ますます、本物を提案していく可能性が出ている。

長らく海外では、米・塩・味噌といったものと同じカテゴリーに位置し、いわゆるメインの食材にはなれない立場にあったのが海苔だった。しかし、最近流れが変わってきた。この数年で実感できたことは、高級日本食店の顧客像が入れ替わったこと。海外のいわゆる高級ホテル内に出店されている弊社の取引先飲食店も従来のお客様といえば大半が日本人で、用途も日本人同士の接待と決まっていた。ところが最近のお客様は 90%が外国の方で、カウンターで「今日は手巻きを」という方も増えたという。

この種のことは何よりも外国人のお客様の嗜好が変わってきたことを意味する。英国で海苔のことを「なんだこの黒い紙は」と食べ物として認識されることすらなかったことも、遠くない過去のこととして記憶している。しかしミシュランに日本食の店が取り上げられ

日本マーケティング学会ワーキングペーパー **Vol.4 No.16**
https://www.j-mac.or.jp/wp/dtl.php?wp_id=67

いったんその正しい価値・魅力が理解されると、むしろそのあとのスピードやボリュームの出かたは早かったように思う。ややもすれば外国人のほうが、いったん気付いた後は、食材の魅力や味わいの違いを明確に判断できるのではないか。

いずれにせよ、こういう環境が広がればもともと日本人の行かないような場所、住んでいない場所でも海苔の消費が増え、総量としての消費母数もこれまでとは変わってくる。そういうところではある段階まで本物を出していくほうがうまくいくだろう。最初に正しい味わいを覚えたお客様となるからだ。

こんなわけで、質で勝負できる本物を出していくということに、むしろ可能性が出てきたと確信を持つことができた。加えて東京という場所の性格がいま、強みになって生きている。羽田が近いから集客力が大きい、外国のお客様が大勢いらっしゃる、人口の集積地帯であるから経済力の高いお客様もある程度の母数がある、と考えていくと本物の価値を提供していくことで、＜質を追求しながらも、ある程度、量的な需要がある＞という環境がある。このことの影響はとても大きいだろう。特に東南アジアに可能性があるとみた場合、アジアに近いという点でも、東京には優位性がある。

商品の質＋関係の質、両方で事業の質

ここまで海苔の美味しさ、品質の高さ、すなわち「商品の質」について話してきた。しかし事業を進めるうえで同様に重要なのは、「関係の質」である。

商売には単純にお金だけの付き合いがたくさんある。取り扱う商品がいいから、という付き合いも当然ある。しかし本当の意味で事業を軌道に乗せていくのは「この人だから」という付き合いである。たとえていうと、美味しいと分かって買う海苔と、「お前がやるなら美味しいんだろう」という海苔とがある。すると、モノとしての質を維持していくのは当然のことなので、当社が目指していくのはむしろ後の方だ。品質、関係の質があいまって「事業の質」を創りだすということだ。お客様の期待、それを裏切らない商品の質、が考えていく順序になる。

だから社員を見る時にも「人として、信頼関係を築ける人間として成長しているかどうか」を見ている。これはスキルや能力、などではなくて、もっと全人格的なものを意味する。そうした関係性を磨きあげていくと店頭のやり取り一つとっても全く違うものになってくる。お客様の何気ない話題の中に、その方の困りごと・ご要望が隠れている。実際には店頭で私どもと語り合う中でその困りごとやご要望がお客様自身にとっても明確になってくる、ということもあるかもしれない。

たとえば、なじみのお客様との間では、「娘が結婚して旦那さんだけになって」とか、「(同居していたのだろう）お義父さんがいなくなって」、などのお話しをして頂けるようになるものだ。こういう心を許した人に本音を語るような話題の中には、もう商品ニーズが明らかに見えている。だから逆に言うと、モノを売るためには、まずこういう話ができるような間柄にならなければならないのだ。

単にモノを売る、ということでは接客ができない。

さきほどのような話が出たら、もうその段階で相手が何を欲しいかなどは目線を見ていれば分かる。お客様自身も、自分で何が欲しいか分かっていて「これですね」と言われるのを待っているだけ、ということなのかもしれない。だとしたら、こちら側に「これですね」と言ってもらえるのが、自分で「あれをください」というよりよほどうれしく、繰り返しのご来店につながる、というような循環になるだろう。

関係の質をつくる社員、スキルでなく全人格的な成長が求められる

関係性が出来てすべてがはじまる。

このことは店頭でのやりとりだけではなく、社員同士の間柄でもそうだ。ただ、あえていうと、いまどきの若い人材はマニュアル通りにもできない、という面がある。それは時代の違いが生み出すものだから指摘しても仕方がない。嫁いできて義理の母（祖母）に、「3回言われたら次はない」という緊張感の元、2回言われたことに気づいて必死になって覚えるという経験をしてきた母のような世代の感覚とはもう異なるからだ。長野の商家の末のお嬢さんが20代前半で東京に嫁いできて2日後に店頭に立った、という切迫した状況での「覚える」ということ。もうそれは必死の何かだったろう。今の若い人に同じような切迫した状況があろうはずはない。時代環境としてそういうことはもうないからだ。

それはそれで事実なのだから、もう少し違う考え方をしていく必要があるだろう。何かとマニュアルの整備からとなることもわからなくはないものの、本質的にはそれでは不十分で、この“関係性”という分かりやすいようで分かりにくいことを徹底して教えて行く必要がある。

ある程度このような考え方でもうまく行くと手ごたえを感じている。たとえば営業の牧野はよく私の兄弟と間違われるが、そのような関係性ができるくらいのところまで、当社は社員同士の間柄を密にしていくことができている。

思えば創業の経緯にも同様のことがあるのかもしれない。もともと守半という屋号は祖父母が独立前にお世話になった方からの暖簾分けである（暖簾元のお店は、寂しいことに事業に幕を降ろされてしまった）。創業当時から湯澤がやっているのだから、湯澤総本舗としてもいい。そうしない理由は線路の向こう側で親戚が「ユザワヤ」（ユザワヤ商事株式会社　本社：東京都大田区西蒲田8-23-5）という生地の事業をやっているので、混乱が無くてよいからである。そしてそれ以上に最初にお世話になった方との関係の質に配慮してそうしてきた、という意味もあると思っている。

間接話法を用いた関係の質　～母を通じてと、和太鼓を通じてと～

このように考えながら、最後は自分自身の子供に対する教育を振り返ってみたい。

同族企業の経営者一族では、仕事場では上司＝部下の関係を貫き家庭では一切仕事の話をしないというところと、毎日の何気ない生活の中で、つまりはアンオフィシャルな場で

日本マーケティング学会ワーキングペーパー **Vol.4 No.16**
https://www.j-mac.or.jp/wp/dtl.php?wp_id=67

も少しずつ仕事に必要なエッセンスを伝えていくというところがあると、そのようにあえて分類したとすると、自分自身は、基本的に家で仕事の話はしてきていない。両親も同じような方針だったからだ。やれと言われた記憶も一切なく、外の企業に就職する際に「骨を埋めるくらいの気持ちでやってこい」と言われたほどだ。実際父は料理の腕前も一流だったし料理も好きだったので、「後をやる者がいなければ店を閉めて屋台を引こう、ラーメンをやるか」、などと言っていたくらいだった。自分も子供に対しては同じような姿勢で接して来た。

その子供は現在ビル・施設管理の大手企業に就職しているが、最近「やりたい」と言ってきている。留学経験もあり語学に堪能であるため、今後のグローバル化に向けて能力発揮の機会は増えるだろうとは思うものの最低限、先ほども話したような「生の人と人とのふれあい」が店頭で出来なければ困る、すべてはそこからだ、と思っている。それが出来て、そこから発展して様々な取引展開がある、と言えるだろう。

もっともこの子供も私の弟 —— 大手流通業に就職している —— に最低 7 年はいなさい、と諭されているようで、まだもう少し先の話なのかとは思っている。

事業を承継するという意味では、あまりうまくいかない企業も当然ある。「親子なのになぜああなってしまったのか」というのと「親子だからああなるのだ」というのと、事業承継に関して二通りあるとするなら、どちらが正しいともいえない。その理由による。いろいろな例を見てきた。巧い別れ方をしたところもあれば、まったく口も利かないような間柄になってしまったところもある。ただ、兄弟では同じ会社でやらないようにする、やるなら明確に事業を分けてやる、などは重要な知恵といえるかもしれない。流通の世界にいて直接にはかかわっていない弟のことなどは当社なりの布石だ。

子供に対する言い方は少し工夫している。たとえば当社では自分自身が代表となって、和太鼓のチームを主催しており、子供もそこに出ているので、演奏の際などに、いろいろなことを海苔屋の例を引用しながら話していく。そうすると普通に言うよりも、何か通じ合うことが多いように感じる。

あとはやり取りの中で答えていく、訊かれたことに答えていく、ということをする。現在長男は独立して別居しているので日ごろ生活は共にしていないが、何かにつけ、いろいろな種類のことについて「これはどういうことか」と質問してくる。自分もそれに対して答えていく。しかし、あまり仕事上の直接な内容ということではなく間接的に、たとえば和太鼓の例などで示すことのほうが多い。このあたりは私の父と私との関係とは一見すると同じではないが、話法が間接的だという意味では似ている。父のほうから直接に、何か、と言われたりはしなかったが、母を通じて「お父さんはあのことは、こう思っているよ」というように解説してもらうことがあって、そのほうが中身に納得がいったということがあった。母を通じて父の意図を聞いたわけだが、私は自分で言う際に、和太鼓の例を（和太鼓の時は海苔屋の例を）通じて話しをしている。つまり話法の間接化という点で似てい

ると思う。こういった工夫を通じて、関係の質に配慮している、と言うこともできる。

祖父が創業したころ、海苔は仕入れてきて置いた瞬間に売れて行ったという。往時の活気はそのままではないが、先に話したように、まだ東京で事業ができるということに可能性がある。そもそも東京というより、大森が海苔養殖発祥の町だ。不思議と品川や浅草に海苔屋は少ない。羽田のことがあって漁業権を放棄することになったけれど、伊勢湾、瀬戸内海、九州有明へと技術と産地を移しながら、現在の品質は申し分ないところまで来ている。祖父は九州の海苔は赤くて帯のようだと言ってはいたが、現在のところ技術移転も進み、味の点では遜色がない。産地こそ遠のいたもの、東京で事業ができることには大きな優位性がある。東京大田区から海苔の魅力を伝えていきたい。

当社の和太鼓について、誰に師事したのかとよく聞かれる。これは父が創設したもので、誰かにならって創ったものではない。もちろんいろいろな演奏家の活動を訪ね歩き、全国で優れた団体、技を究めた方々には触れてきた。ただそれらを目標に置いたり、まねたりということは一切ない。あくまで自分たちのものを創りだそうとしていて、作品もオリジナルで創作している。人と同じことが嫌いなので、間違っているか、間違っていないかなどは心にかけているけれども、誰かとの比較で今の自分たちを生み出そうとは思っていない。そのあたりは経営にも通じているかもしれない。

（実施：2018 年 4 月 12 日　守半總本舗本社）

＊

＊　＊

ソーシャル・キャピタルとティール型組織への示唆

話者は筆者に戻る。

今回のインタビューで中段に登場する、長年培われ、親子で継承された湯澤社長と様々な間柄の人たちとの信頼関係というものは、単にそう書くときわめて平凡なものにみえ、それ以上のことを語りかけない。しかし、これこそがコールマン(Coleman, 1988)が「ダイヤモンド取引業者の間に見られ、事業そのものを成り立たせている特有の関係、その意味で資本と呼ぶべきもの」として「ソーシャル・キャピタル（社会関係資本)」と指摘したものである。この資本こそが、強い事業を生み出すものとして、資金・設備同様に、あるいはそれ以上に今日の企業に求められ、ただ、それは企業だけにとどまらず、何かを創り上げようとする時には必ず求められる重大なものだと筆者は考えている。いずれにせよ、商品の質と関係の質は二つで事業の質を創りあげるものだ。そのことを湯澤社長はよく認識されていた。よって、本稿の中心的な主題はここにある。

このことをもう少し強調しておくために、自社で和太鼓の演奏楽団を組織しており、ご子息との対話にも演奏のアナロジーを取り入れているという湯澤社長にならい、筆者自身の例を挙げてこのことを説明しよう。

*

自分と異なる意思を持ち、自分と異なる発声原理を持った楽器の奏者と共に演奏することは、いろいろと考え詰めていくときわめて難しい。特に音楽芸術は時間的に前に進む文法を持った記号言語を扱うものであるから、後戻りができない。その不可逆な進行において、他の誰かと分担しながら、総体として一つのシステムをなすものである。

ところが、誰かと共に ―― ないしその誰かの前か後に言葉を受け継いで ―― 次の瞬間に音を創る、といっても、実はその次の瞬間に音がある保証は、物理的には全くない。しかし、＜次の瞬間にその音があると信じられなければ＞、共に演奏するということは、成り立っていかない。

象徴的な言い方で説明をすると、今はなく、次にある保証もないものを確信できる心境というのは、いうならば「降り出す前の雨」を確信するようなものだろう。気象現象として説明する限り、要するに後から降ってくるいろいろな雨の予兆を説くに過ぎない。しかし、見ている側には確信がある。

もちろん「降り出す前の雨」といったところで、そんなものは論理的に矛盾しているし、現実には存在しない。しかし実在するはずはないものに、その実在を確信できるのならば、まさしくその矛盾した認識自体に重大な何かが隠されているように思う。

それは矛盾であるからこそ、機械には模倣しえない、人だけが理解できる合理的な矛盾と呼ぶべきであろう。幸いにして、この推論は私だけが考えているのではなかったようで、ロシアの芸術家が来日公演時に説明していた[1]。また Chiang（1964）が言うような＜美学的なリアリティ＞についての説明[2]に近いかもしれない。

いずれにせよ次にあるかどうか保証のないものを信じられること、この瞬間にこそ、奏者の間には、ソーシャル・キャピタルがある。そしてその＜資本＞を基盤として、作曲家の想定した作品という＜総体としてのシステム＞が創り上げられる。

奏せられる音はもちろん重要だけれども、それに先立って求められるべきはもう一つ姿の見えないもの、物理現象としては聴こえない音が、そこには確かによこたわっていると、考えるほうが妥当となる。こうした水準に達した「信頼関係」はある種の＜資本＞という表現を用いても差し支えなかろう。

筆者個人の経験に照らしても、この 1 年ほどの間に強くこの種の関係性を感じられる機会があった。共に演奏してくださった若いピアニスト追川礼章さん、木邨清華さん、中川薫子さん達との間に感じ取ったのはまさしくこの種のことだ ―― もちろん、追川さんには燃え立つような何かがあり、木邨さんにはカシミアの手触りがあり、中川さんには真昼

日本マーケティング学会ワーキングペーパー **Vol.4 No.16**
https://www.j-mac.or.jp/wp/dtl.php?wp_id=67

の輝きがあるというように、それぞれにその人の持つ音の形質に、あきらかな違いはあったけれども。

ともかくこの種のことが暗示していると筆者に感じられるのは、ラルーが「ティール組織」として理想とした、「マネジメントというものをもはや必要とせずメンバー間の信頼関係によって成り立つ組織」がありうることと、そこで求められる要素についてだ (Laloux 2014)[3]。

企業は、規模においてその社員数が少なくなればなるほど、生き残りをかけて熾烈な競争を繰り広げる火鍋に投げ込まれる。その中に生きる湯澤社長の思い描いている「信頼関係」というのは、以上のように筆者が考察する水準のものである。表面的な理解でその真価を見逃すことのないよう、やや詳細に記し置くものとしたい。

この種のソーシャル・キャピタルこそが、守半總本舗の本当の資源であり、競争力の源泉であると考えられる。今現在の守半總本舗は相当程度まで「ティール組織」に近づいたものとして検討できるかもしれない。

ところで近日先に述べた追川さんと話す機会があったが、ピアニストが歌手の伴奏を務める際求められるのは「本番中歌い手の音楽をよく聴きながら、その人の特徴を把握すること」、すなわち「息の取り方、緩急をつくりだすテンポ変化のもって行き方のくせ、旋律の捉え方、高い音に上がる時に要する時間、息の長さの限界などを冷静に判断し、前後の音楽的文脈からタイミングを計り適切に音を入れていくしかない」という。しかしそうした作業においてピタリと合った時には間違いなく喜びではあるけれど、ただ音が合ったというのは「どちらかというとスポーツ的な気持ち良さ」であって、「無事最後までずれることなく終わって良かった」というものにとどまり、本当の意味での喜びは「信頼関係のある相手と気持ちよく《音楽》ができた場合」に生まれるものだということであった。

この種のことは演奏家の間でも、「関係の質」が常に問題となることを物語っていよう。

このインタビューには格別の思い入れがあり、４月の取材から原稿化まで、かなりの時間を要した。取材時のことを記憶に残すため、本稿は以下の一節を引いて結ぼう。

> 「やがて日差しを襲って急に雨脚がやってきた、その雨の線は水平線の全体にさっと縞目を刷き、りんごの木々の列をグレーの網につつんだ。しかし木々は、降り注ぐ驟雨を浴びて氷のようにつめたくなった風のなかに、その花ざかりのばら色の美しい姿をそのまま立たせつづけていた、それは春のひるさがりだった。」[4]

参考文献

Chiang, Y. (1964), ***The Chinese Eye An Interpretation of Chinese Painting***, Indiana University Press. 初版。更新版の出版履歴もみられる。また、資料によっては初版年を英国在住中の 1935 年とするものもある。

Coleman, J. S.(1988), "Social capital in the creation of human capital." ***American journal of sociology***, 94, S95-S120.

Collins, J. C. (2001), ***Good to great: Why some companies make the leap... and others don't***., Random House, London, UK

Laloux, F. (2014), ***Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness***. Nelson Parker, USA（邦訳『ティール組織 — マネジメントの常識を覆す次世代型組織の出現』（2018）フレデリック・ラルー、嘉村賢州・鈴木立哉 (翻訳)英治出版）

Proust, Marcel, ***À la recherche du temps perdu, À l'ombre des jeunes filles en fleurs, Noms de pays : Le pays***, 2015 Gallimard

---

[1] 『トランス=シベリア芸術祭 in Japan 2017』記者会見資料の中に"The rain before it falls"と題された演目とその主旨が見える。2017 年 6 月　株式会社東急文化村主催の会見。

[2] Chiang(1964)が英文で著した、中国の風景画を解説する資料には次のようにある。

> "Verisimilitude is never a first object; it is not the bamboo in the wind that we are representing but all the thought and emotion in the painter's mind at a given instant when he looked upon a bamboo spray and suddenly identified his life with it for a moment" (p.114).

著者は「目に見える実態(Verisimilitude)ではなく、その瞬間を画家がとらえ彼自身の生きている実感と同一化したものこそを絵画では表現する」と説いている。美学において写実性などは第一義でなく、その人の生きる実感に即して共感を生むかどうか、というわけである。このような説は、本質というべきで、洋の東西を問わない。

[3] もちろんここには慎重な議論を必要としたい。筆者が演奏に参画したり、あるいは公演に接したりした演奏団体においても、ラルーが挙げた類型のような「狼型」「機械型」に近いものがあるし、それらも、実際に限られた時間を有効に使うために＜効率的＞な場合さえもあるとは思う。ある弦楽四重奏団のリハーサルでは、そのうちの一人が明らかに指導的な地位にあり、そこにははっきりとした＜マネジメント＞が働いており、いくつもの並行的な「対話」があるというよりは、常に一方向の「指示」があった（その意味で音楽的にはダイアローグではなくモノローグであったが、効率的ではあった)。逆にそうでないものもあった（たくさんの対話はあったが、効率はよいと思えなかった)。管弦楽団のリハーサルでも常に「こうしなさい」と指示する指揮者もいれば、ある枠を切り取って「どうぞ」と渡してくるような方や、同じ個所でもそのたびごとにある程度違ってもよい、という方

もいた。

[4] RTP J 第六巻　p.309　「心情の間歇」と呼ばれる箇所の終結部。原文の該当箇所は次の通り« Puis aux rayons du soleil succédèrent subitement ceux de la pluie ; ils zébrènt tout l'horizon, enserrènt la file des pommiers dans leur réseau gris. Mais ceux-ci continuaient à dresser leur beauté, fleurie et rose, dans le vent devenu glacial sous l'averse qui tombait : c'était une journée de printemps. »　Proust, Marcel, p.1346(2015)